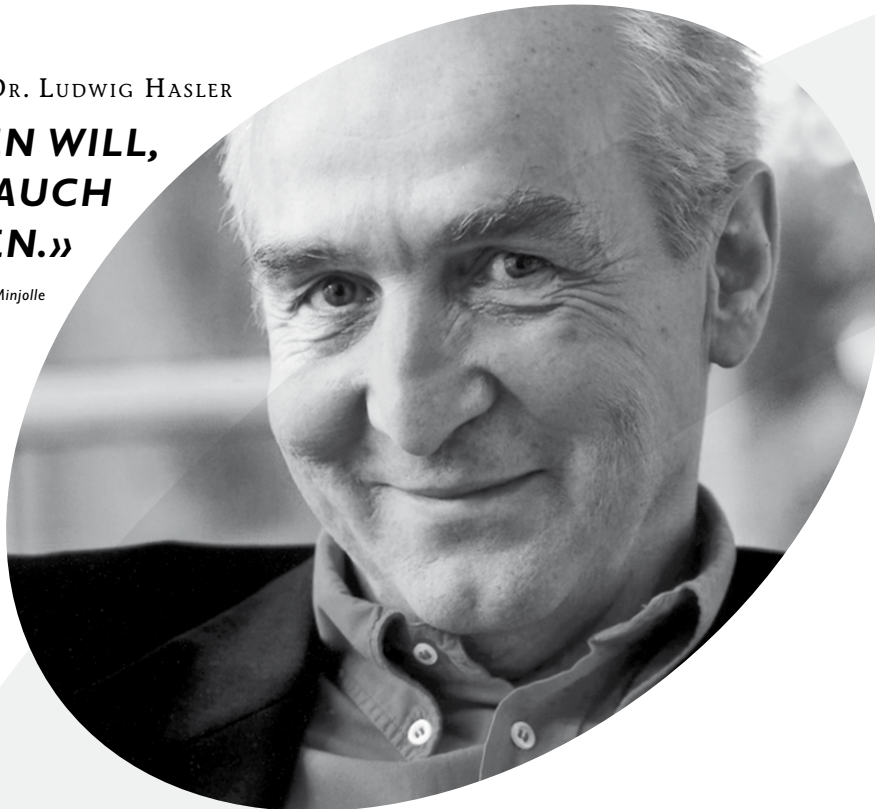


DR. LUDWIG HASLER

## «WER FÜHREN WILL, MUSS AUCH VERFÜHREN.»

Foto: Caroline Minjolle



**Ludwig Hasler (63), im luzernischen Beromünster geboren, ist promovierter Philosoph und lebt in Zollikon. Der Kultur-Befliesene zeichnet ein facettenreiches Leben als Dozent, Journalist, Referent, Publizist und zuletzt als Autor des Buches «Die Erotik der Tapete». Er überzeugt mit seinen treffsicheren, sinnlichen und humorvollen Beiträgen – und verführt sein Gegenüber unweigerlich zum Nachdenken.**

*Herr Hasler, welche berufliche Beschreibung charakterisiert Sie am besten?*

Wenn man die Bezeichnung Philosoph nicht gerade mit dem «Weisen» übersetzen muss, finde ich dies am passendsten. Ich mache nicht viel anderes als nachzudenken. Ich muss denken, sonst versinke ich im Chaos. Ich muss klären, ich muss unter-

scheiden, ich muss ordnen; ich bin grenzenlos erkenntnissüchtig. Und aus emotionaler Sicht muss ich das Chaos erheitern, es aufhellen. Dann halte ich es wieder aus mit mir. Zu wissen, dass ich vergnügter lebe, wenn die um mich herum ebenfalls vergnügter sind. Hier liegt mein Interesse, auf andere zu wirken.

*Haben Sie im Laufe Ihrer Karriere viele vergnügte Manager kennen gelernt?*

Ich muss leider sagen: Hingerissen war ich selten. Viele spröde Langweiler. Tiptop gekleidet sind alle, zum Verwechseln konfektioniert, frisiert à la mode, auffällig fit, die rennen ja alle morgens um Fünf schon in der Gegend herum. Aber interessant? Die Zahlen, die Gewinnziele, die Strategien haben sie im Kopf oder im Griff, darüber liess sich flüssig reden, doch danach? Langeweile. Den unterhaltenden Teil musste ich oft ganz alleine bestreiten.

*Waren Sie erstaunt, dass Ihre Tischpartner grosse Unternehmen führen?*  
Ich dachte oft auf dem Heimweg: Wie kann ein so prosaischer Mensch erfolgreich ein Unternehmen leiten, so eindimensional, so roboterhaft? Das funktioniert doch nicht allein über Saläre und Boni. Zudem stelle ich fest, dass nur ganz wenige Spitzenmanager interessante Frauen haben. Gut, vielleicht haben die Manager auch keine Zeit für ihre Frau. Oder ziehen keine anderen Frauen an? Genügen einer starken Frau nicht?

*Welches Managementverhalten schlagen Sie denn vor?*

Die Hirnforscher sagen: Am besten führen wir durch «Resonanz». Der Mensch ist nie ein selbständiges, in sich geschlossenes Wesen. Eher Spiegel der Anderen. Experimente zeigen: Lächelt unser Gegenüber auch nur unmerklich, lächeln wir zurück. Wirkt es verbiestert, sinkt auch unser Stimmungspegel.

Auch wenn es der Wirtschaft heute weitgehend gut geht, könnte man intelligenter und vergnügter am Werk sein. Ich sehe an der Zürcher Bahnhofstrasse nur verbiesterte Gesichter. Muss die Arbeit denn eine Qual sein?

*Der Manager sollte sich seiner Ausstrahlung bewusst sein, d.h. seine Führungswirkung gezielt steuern. Ein hoher Anspruch?*

Wie der Chef gestimmt ist, die Art, wie er auftritt, das überträgt sich auf die Spiellaune seiner Mitarbeiter, bestimmt deren Einstellungen und Handlungsbereitschaften. Die Firma ist, wie das Leben überhaupt, ein einziges Resonanz-Theater. Also müssten Manager ein gewinnendes, anregendes, inspirierendes Wesen haben; wie sonst gewännen sie angelegte, vife, inspirierte Mitarbeiter? Wer Leute führen will, muss sie auch ein bisschen verführen. Das Tödlichste beim Verführen aber ist das forcierte Könnertum, diese Kompetenzprotzelei, die Einbildung, «es» zu wissen, «es» zu können. Das nimmt den anderen den Wind aus den Segeln, hindert sie, selber zu denken, weiter zu denken, Neues zu erfinden.

*Wie die Zukunft aussieht, kann ein Manager unmöglich wissen. Was raten Sie ihm?*

Ein Manager muss nicht nur Menschen führen, er muss den Geschäftsgang voran bringen. Die Crux dabei ist: Er entscheidet dauernd Dinge, über deren Erfolg oder Misserfolg der Markt erst später urteilt. Also handelt er in eine vage Zukunft hinein. Die angelernten Kompetenzen lassen ihn da im Stich; die hinken stets hinterher. Der Manager braucht etwas ganz anderes, eine Nase fürs Futur, ein Gespür für den Zeitgeist, empfindliche Antennen für das, was noch nicht in der Realität angekommen ist, was

erst in der Luft liegt. Die Zukunft kann man mit dem Verstand nicht erfassen. Der Manager muss also das Gespür für die Zukunft entwickeln. Und das kann er nur, wenn er seine Sinnlichkeit in Hochform bringt.

*Interessant heisst also, stets noch ein bisschen mehr zu bieten als gerade nötig wäre?*

Genau. Der Manager hat, über seinen Job hinaus, ein lebhaftes Interesse, eine Neugier, eine Aufmerksamkeit, eine Sinnesfreude, und eben darum findet er stets eine belebende Perspektive auf das, was er beruflich treibt.

*Erwarten Aktionäre und Mitarbeiter nicht, dass der Manager die Dinge nüchtern im Griff hat?*

Eine von manchen Managern bevorzugte Stellung ist: Über den Dingen stehen – statt mit ihnen intim zu werden. Sie beherrschen wollen – statt sie, wie ein Liebhaber, entdecken, gewinnen, verführen zu wollen. Sie im Griff haben – statt sie persönlich zu nehmen. Dieses Markieren von Stärke, dieses krampfhaft Vertuschen jeder Unsicherheit wirkt doppelt prekär – sachlich wie persönlich.

*Inwiefern?*

Sachlich hindert es daran, sensibel auf Veränderungen des Marktes zu reagieren. Ein Manager, der sich als Inhaber von Gewissheiten aufspielt, verspielt die Chance, seine Ansichten zu korrigieren.

*Und persönlich?*

Das Interessante am Manager ist nicht, was er weiss, eher die Art, wie er mit seinem Nichtwissen hantiert: wie er fragt, wie er zweifelt, wie er sich wundert. Nur so belebt er sein Wissen, bringt es weiter, schützt es vor Verkalkung. Die Unsicheren trumpfen lieber auf mit dem, was sie wissen. Sie werden nie kapieren, dass das einzig Spannende an ihnen



Die Erotik der Tapete: Ludwig Hasler erweist sich als brillanter Essayist, als glänzender Beobachter und subtiler Formulierer.

wäre, wie sie die Lücken ihres Wissens kultivieren.

*Die «Abzocker-Initiative» ist zurzeit in aller Munde. Ihre Einschätzung?* Aus psychologischer Sicht empfinde ich diese materielle Masslosigkeit in den Chefetagen erbärmlich. Soziologisch oder systemisch betrachtet kippt man in eine Art Feudalsystem zurück. Die Spitzenmanager – ähnlich wie früher die Feudalherren – denken daran, das Volk noch etwas bei Laune zu halten. Ein bisschen Brot und heftig Spiele. Sie kaufen sich dann zum Beispiel einen Fussballclub oder gründen eine wohltätige Stiftung. Das kann auf die Länge so nicht funktionieren, denn wir haben heute eine ganz andere Arbeitswelt. Diese lebt davon, dass auch «im Parterre» des Unternehmens mit Engagement, ja mit innovativem Geist gearbeitet wird. Und dieser Geist bleibt bei diesem materiellen Auseinanderklaffen auf der Strecke.

*Sie plädieren für eine «neue Bescheidenheit» im Führungsverhalten?* Der interessante Manager lässt die Situation glänzen, nicht sich selber. Sobald er das vermag, glänzt auch er. Das gilt für Frauen ebenso. Nur, die verstehen das instinktiv besser.

*Der Mann steht sich also, genetisch gesehen, selbst im Weg?*

Mannsein ist, gelinde gesagt, eine fragile Angelegenheit. Seine eindimensionale Chromosom-Ausstattung neigt zur Vereinsamung, Sturheit. Anders als die zwispältige Anlage der Frau, die in brenzligen Situationen sofort nach Vernetzung, Heilung sucht, bleibt der Mann unbelehrbar. Weshalb er in jeder Statistik unnatürlicher Todesarten oben aus schwingt, auch bei Blitzschlag, weil er zum Beispiel bei Gewitter stur weiter Golf spielt. So erklärt sich vielleicht auch manches Firmendebakel.

*Sie zeichnen das Bild eines Managers, der stur seinen Weg geht, sich dabei nicht ablenken und sich auch nicht gehen lässt.*

Im Club der Manager wird das Ideal eines Menschen gezüchtet, der sich vollkommen unter Kontrolle hat. Der keine Sucht zulässt, auch keine Sehnsucht. Vor Menschen, die sich komplett unter Kontrolle haben, fürchte ich mich. Wer sich selber vollkommen unter Kontrolle hat, hat den Kontakt zum Kindlichen, zum Schöpferischen, zum Erfinderischen gekappt. Denn das Schöpferische, das Sehnsüchtige ist immer ein Sicherheitsrisiko. Aber wir brauchen es für Innovation. Ein Manager, der sich perfekt selbst kontrolliert, ist unfähig zur Innovation.

*Das heisst, in der Krise ist nicht mehr das Fachwissen gefragt, sondern die Sinnlichkeit des Managers.*

In kritischen Zeiten nützt dem Manager sein komplettes Sach- und Fachwissen nichts, wenn er nicht seine Antennen schärft für die Vibrationen des Zeitgeistes. Der Manager muss ganz drin sein in seiner Sache – und stets auch noch anderswo. Steckt er nur in seiner Sache, bleibt bald auch die Sache stecken.

*Sie zitieren in Ihrem Buch Oscar Wilde, wonach Amerikaner deshalb so gewalttätig seien, weil sie so hässliche Tapeten hätten. Der nötige Tapetenwechsel für Manager heisst also, Mut zu einem Blickwechsel?*

Es müsste eine Tapete sein, die den Manager aus sich herausholt, ihn lebendig macht. Und das hat mit dem Zauberwort Innovation oder Kreativität zu tun. Dieser Blickwechsel kommt am besten aus dem Wunderland der Kultur. Kunst, Musik, Film und Literatur. Kultur ist die einzige Expedition in die Zukunft. Sie schärft unseren Möglichkeitssinn. Sie erlöst uns aus der Monotonie des Geradeaus-Denkens, sie durchlüftet unsere Köpfe, inspiriert unsere Sinne, beflügelt unsere Fantasie. Kultur lässt uns in der Gegenwart ankommen. Die Wissenschaft der Ökonomie hinkt dem Gang der Dinge immer hinterher. Kultur aber nimmt, da sie ja nicht exakt sein muss, schon wahr, was erst in der Luft liegt.

*Und so gelingt der Wandel zum interessanten Manager?*

Interessante Leute sind spannende Leute. Spannend aber wirkt nur, wer selber in Spannung lebt: in der Spannung zwischen spezialisiertem Profitum und kultureller Liebhaberei, zwischen Wissen und Nichtwissen, zwischen Managertyp und Genusstyp. Fast alle Topmanager haben panische Angst vor einer leeren Agenda. Was heisst denn das? Das bedeutet, dass sie komplett in ihrer Funktion aufgehen, von ihr aufgesogen werden. Und somit kaum ein Rest «individuelle Person» übrig bleibt. Ohne Arbeit ist man selbst ein Vakuum, ohne Inhalt.

*Herr Hasler, herzlichen Dank für das Gespräch.*

Sie finden alle HMC-Interviews unter:  
[www.moser-hmc/pub\\_fokus.html](http://www.moser-hmc/pub_fokus.html)


### Sinnliches Vergnügen!

Vor Menschen, die sich komplett unter Kontrolle haben, fürchte er sich, sagt Ludwig Hasler und steht ein für mehr Sinnlichkeit im beruflichen Alltag – insbesondere in den Chefetagen. Kein Zweifel! Ludwig Hasler ist eine der bemerkenswertesten Persönlichkeiten, denen ich bislang begegnet bin.

Hasler arbeitet heute als Publizist, «Weltwoche»-Autor, Hochschuldozent für Philosophie und Medientheorie sowie als Referent zu Fragen der Zeitdiagnose. Der Luzerner erweist sich als glänzender Beobachter und subtiler Formulierer. Hasler verführt den Leser auf lustvolle und witzige Art zum Nachdenken. Vor allem sein ganz persönlicher Blick auf die schöne neue Welt wird zum sinnlichen (Lese-) Vergnügen. Ich wünsche Ihnen viel Spass beim Lesen.

Zur Firma HMC: Sie finden auf der letzten Seite das gesamte Leistungsspektrum. Informieren Sie sich näher auf der Website ([www.moser-hmc.ch](http://www.moser-hmc.ch)). Ich stehe Ihnen auch gerne für ein persönliches Gespräch zur Verfügung.

Herzlich,

  
Heinrich Moser



## MPE – eine Erfolgsgeschichte.

### Entwicklung und Selektion von Führungskräften.

Die Besetzung von Führungsfunktionen gehört zu den wichtigsten Führungsentscheidungen. Sei dies bei der Selektion einer Führungskraft oder im Rahmen einer Entwicklungsmassnahme (z.B. Beförderung, Nachwuchsförderung). Das Online-Tool MPE (Management Potential Evaluation) in Verbindung mit einem «konfrontativen» Feedbackgespräch leistet einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Entscheidungsqualität.

### Der MPE in der Praxis.



### Positive Resonanz im Markt.

Der MPE liefert Benchmarks in relevanten Potenzialbereichen für Führungskräfte. Gleichzeitig gibt das MPE-Gutachten ein differenziertes Bild von Stärken und Entwicklungsbereichen mit griffigen Handlungsempfehlungen. Unsere Kunden attestieren dem Kurz-Assessment ein interessantes Kosten-Nutzen-Verhältnis, eine messbare Wirkung auf den Personalentscheid und eine hohe Akzeptanz aller Beteiligten.

### Testen Sie uns!

Gerne informieren wir Sie in einem persönlichen Gespräch über den Einsatz des MPE (Grafik) und die Möglichkeit eines Testgutachtens mit Feedbackgespräch.

### Personelle Ergänzung für den Verwaltungsrat gesucht?

Bitte kontaktieren Sie Herrn Heinrich Moser von der Firma HMC. Besten Dank.

## Das Leistungsspektrum der Firma HMC.

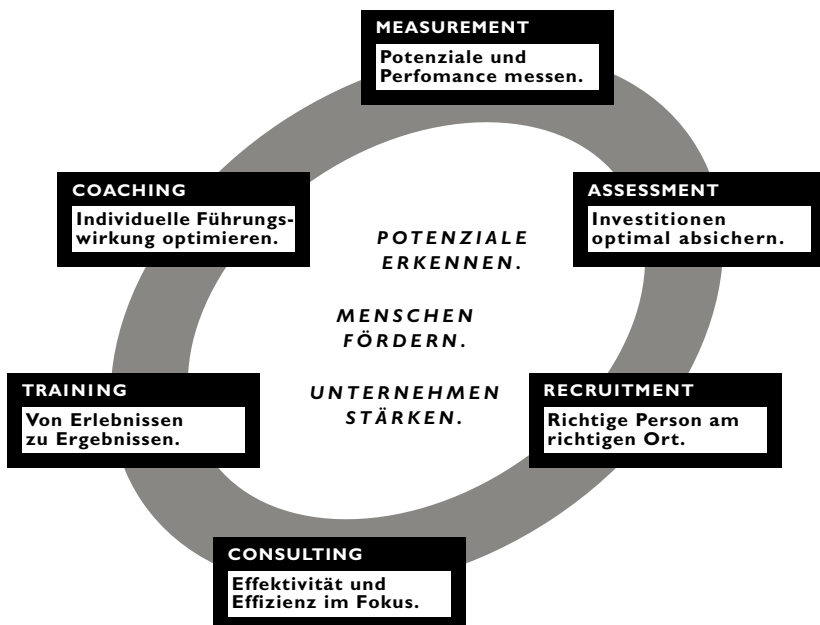
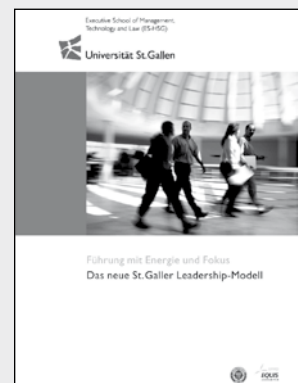


Abb.: «Leistungen»

## Universität St. Gallen: «Führung mit Energie und Fokus».

Das Seminar zeigt Ihnen auf der Basis des neuen St. Galler Leadership-Modells praxiserprobte Techniken zur Stärkung Ihrer persönlichen Führungswirkung – mit Fokus auf: 1. Selbstmanagement von Führungskräften; 2. Führung von Teams; 3. Entwicklung der Energie der Gesamtorganisation.

Sie werden begleitet von den Experten der Universität St. Gallen, Prof. Heike Bruch und Dr. Bernd Vogel – zusammen mit den Praxistrainern Anette Labaek, Dr. Jens Maier und Dr. Heinrich Moser.



Das dreitägige Seminar findet vom 7. bis 9. November 2007 im Schloss Marbach, Öhningen (D), statt und kostet Fr. 3'600.–. Nähere Informationen oder Anmeldung unter +41 71 224 28 84 oder [www.es.unisg.ch/management-seminare](http://www.es.unisg.ch/management-seminare).

### Dr. Heinrich Moser Consulting HMC

Hardstrasse 43, CH-4052 Basel  
 T.: +41.61.283 9590  
 F.: +41.61.283 9593  
[info@moser-hmc.ch](mailto:info@moser-hmc.ch)  
[www.moser-hmc.ch](http://www.moser-hmc.ch)

Die Firma HMC ist Mitglied der ASCO Association of Management Consultants Switzerland ([www.asco.ch](http://www.asco.ch)).